KI im Rechtsmarkt

Auswirkungen auf Produktivität, Geschäftsmodelle und Karrierepfade – und warum wir diese historische Chance nicht verpassen sollten



Prof. Dr. Holger Schmidt

Frankfurter Allgemeine PRO DIGITALWIRTSCHAFT

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

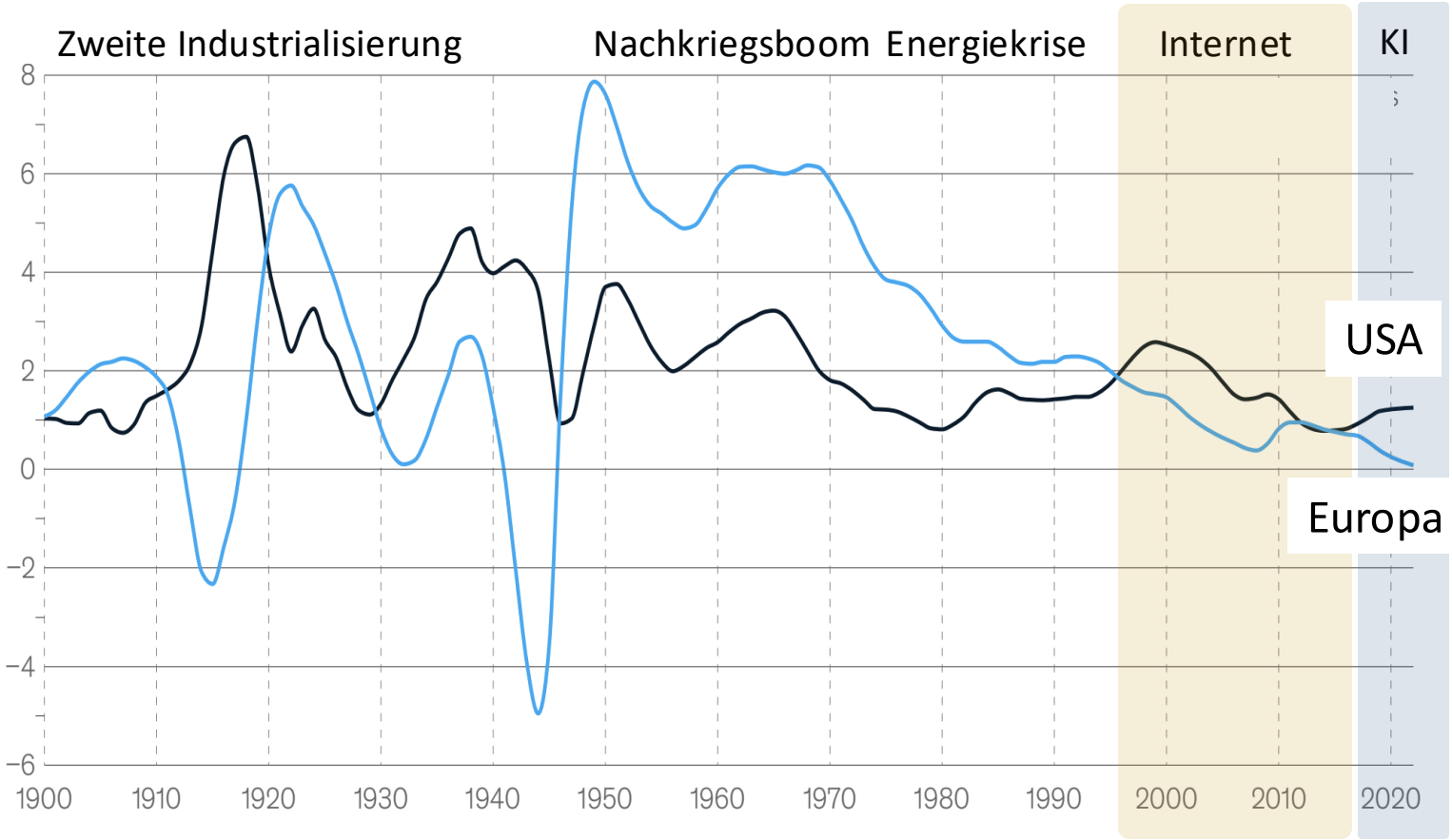
1

KI - die Chance auf den Produktivitätsschub

Produktivität in Europa und den USA

Wachstum der Produktivität

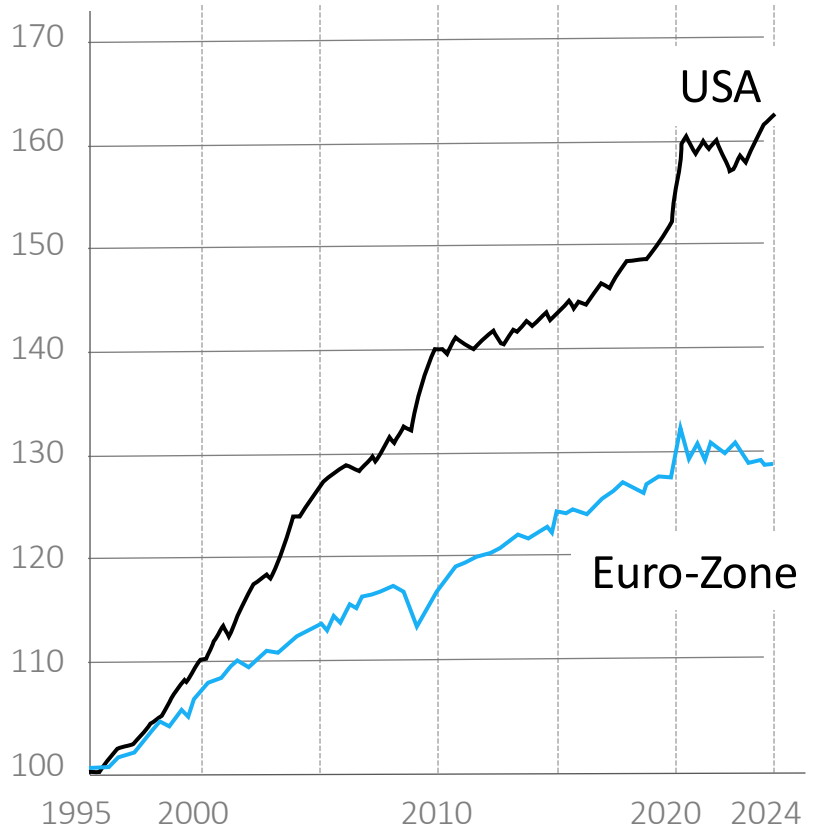
(In Prozent zum Vorjahr)



BIP je Arbeitsstunde in Dollar 2010 / Purchasing Power Parity

Produktivität je Arbeitsstunde

(Q1 1995 = 100)

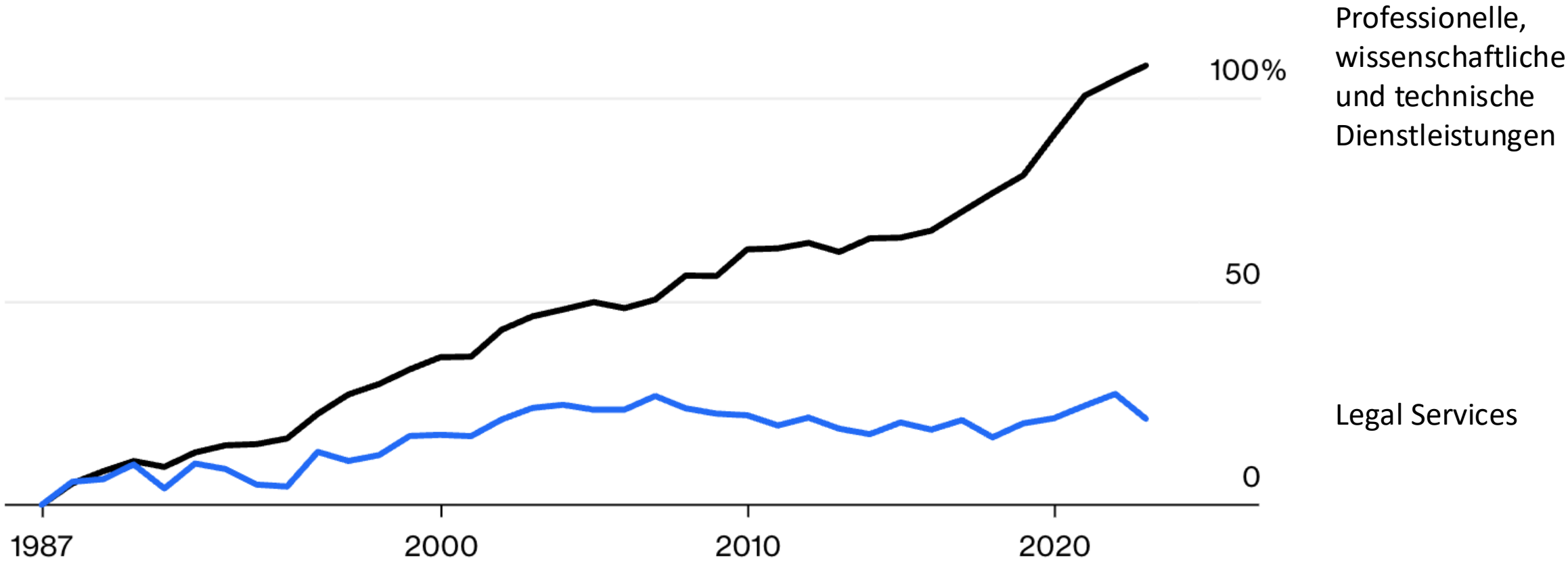


© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | F.A.Z. Digitalwirtschaft | TU Darmstadt

Datenquelle McKinsey 2024 / EZB 2025

Produktivitätsentwicklung der Juristen (US)

Realer Qutput je Arbeitsstunde



© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Bloomberg 20225

Wachstum durch zusätzliches Personal wird schwieriger

Bis zum Jahr 2030 wird es rund 15 Prozent weniger Juristen geben. Das hat Folgen: „In einem B2B-Markt mit einem Volumen von etwa 20 Milliarden Euro können Leistungen im Wert von rund drei Milliarden Euro nicht mehr durch menschliche Arbeitszeit erbracht werden“

*„**Wer wachsen will, sollte KI als AI-Augmented-Lawyer einsetzen, um den Output pro Kopf zu erhöhen**. Wachstum durch zusätzliches Personal ist künftig schwieriger“.*



Marc Ohrendorf,
Chief of Staff des internationalen AI Management Boards, Osborne Clark

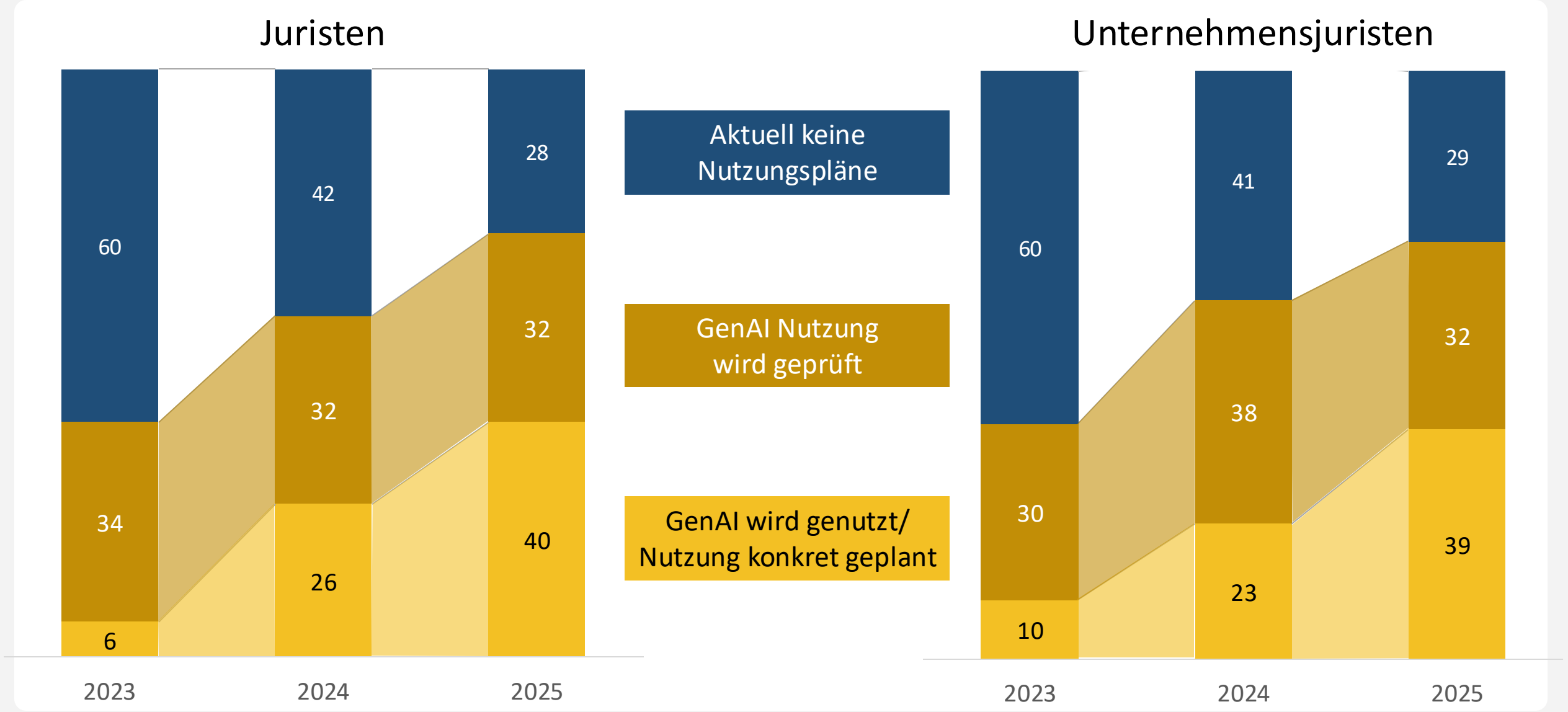
© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

2

KI-Nutzung in Kanzleien

GenAI-Nutzung der Juristen

Prozent



© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | TU Darmstadt

Quelle: Thomson Reuters 2024 / 2025

Verwendung generativer KI für juristische Aufgaben

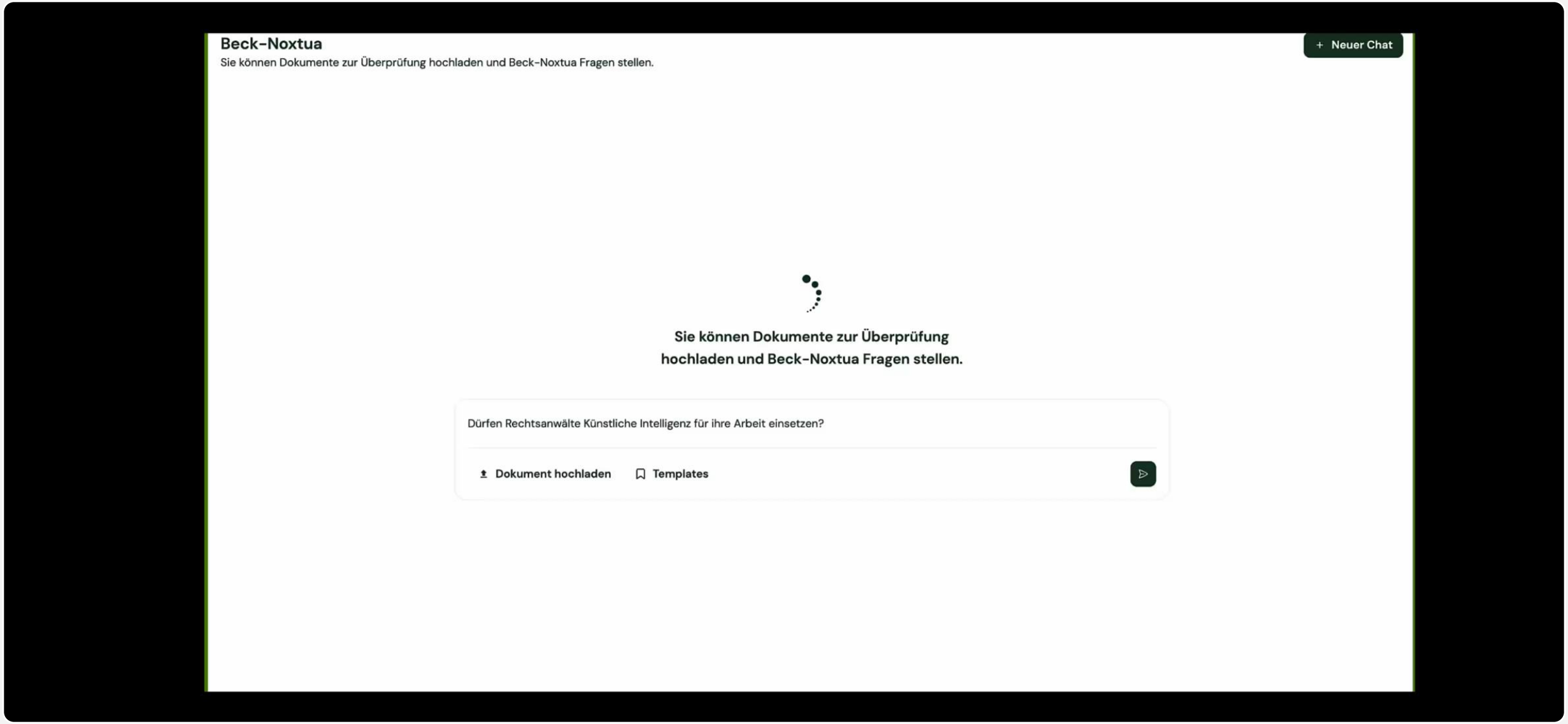
Angaben
in Prozent



© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | TU Darmstadt

Quelle: Thomson Reuters 2025

Beck-Noxtua



© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Beck Noxtua

Einsatz generativer KI in Kanzleien /1

Willkie Announces Global Rollout of Harvey

News

August 13, 2025

Willkie has announced the firmwide rollout of Harvey, the domain-specific generative AI platform built for legal professionals. Lawyers and business professionals across Willkie's offices firmwide will have access to Harvey beginning in September. Harvey will also be integrated directly into Willkie's proprietary AI platform, Wendell Intelligence, reflecting Willkie's long-term strategy to design legal technology around how lawyers think, collaborate, and serve their clients. Willkie's clients will benefit from the outcomes of these initiatives, which will lead to enhanced efficiency, productivity and accessibility.

Willkie will also serve as an Innovation Partner to Harvey, testing early Harvey betas and exploring agentic integrations and other interoperability solutions between Harvey and Wendell Intelligence. Willkie is also leveraging Harvey's Workflow Builder, the platform's market-leading tool for designing reusable, domain-specific AI workflows. Combined with agentic integrations, Workflow Builder enables Willkie to embed firm knowledge, reasoning patterns, and policy guardrails directly into its AI environment.

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Willkie 2025

Einsatz generativer KI in Kanzleien /2

Hengeler Mueller Expands with Harvey for Firmwide Legal AI Adoption

Oct 6, 2025

Harvey Team

Harvey, a leading provider of generative AI solutions for the legal industry, is proud to announce that Hengeler Mueller, one of Europe's most prestigious law firms, has renewed their agreement and chosen to go firmwide with Harvey. All Hengeler Mueller employees will receive access to Harvey, reinforcing the firm's commitment to innovation and its investment in equipping lawyers at every level with the most advanced tools to serve clients.

Harvey enables Hengeler Mueller's lawyers to quickly and accurately perform legal tasks such as contract review, due diligence, legal research, and regulatory compliance while keeping client data private and secure.

Prior to this expansion, the demand among lawyers to use Harvey far exceeded the available seats. "To enable the use of secure, controlled AI, we are delighted to have agreed with Harvey that all our employees will receive access. After seeing high usage and adoption throughout our engagement, there was demand from our team to go firmwide with Harvey," said Hengeler Mueller partner Andreas Hoger.

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Harvey 2025

3

KI-Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Pricing

Traditionelle Geschäftsmodelle mit hohem KI-Exposure

Regelgebundene Geschäftsmodelle

- Recht
- Wirtschaftsprüfung
- Steuerberatung
- Banken
- Versicherungen
- Transaktionsmodelle

Inhalteproduzierende Geschäftsmodelle

- Zeitungen / Zeitschriften
- Film / Fernsehen
- Hörfunk
- Musik
- Fotografie
- Marketing / Werbung

Kommunikative Geschäftsmodelle

- Kundenservice
- Callcenter

Programmierung / Software

- Unternehmenssoftware
- SaaS-Anbieter
- Datenverarbeitung

Wissensvermittlung

- Lehrmaterialanbieter
- Buchverlage
- Kursanbieter
- Universitäten
- Weiterbildungsinstitute

Sprachverarbeitung

- Übersetzungen
- Synchronsprecher

Inhalteaggregatoren

- Suchmaschinen
- Wikipedia

Einkauf / Produktvergleich

- Online-Händler
- Handelsplattformen

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Chancen der generativen KI für Kanzleien

Behaltene Effizienzgewinne	Selbst in einer hochbezahlten, akademisch geprägten Branche fällt noch ein erheblicher Anteil monotoner, zeitintensiver Arbeit an, die sich nur begrenzt abrechnen lässt – häufig mit Abschlägen oder Rabatten. Generative KI bietet hier realistische Möglichkeiten zur Reduktion.
Höhere Erlösqualität	Mit dem Rückgang geringwertiger Tätigkeiten entsteht Raum für hochwertige, beratungsintensive Mandate. Diese Verlagerung steigert die Profitabilität. Besonders hoch ist das Potenzial für stärker konsultative Leistungen.
Neue Erlösquellen	Einige Kanzleien sehen die Chance, in neue Marktsegmente vorzudringen und ganz neue Leistungen anzubieten – etwa kontinuierliches Monitoring rechtlicher Risiken oder patentbezogene Services. Das eröffnet attraktive neue Einnahmequellen. Auch kleinere Kanzleien könnten dank KI in Segmenten mitspielen, die bislang großen Einheiten vorbehalten waren – etwa bei umfangreichen Untersuchungen. KI macht es möglich, Fälle effizient zu bearbeiten, die früher ganze Teams erforderten – und entsprechend hoch abzurechnen.

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Bucerius Law School / Simon Kucher 2025

Effekte der generativen KI auf Preismodell der Kanzleien

Preismodelle im Wandel

- Einer der tiefgreifendsten Umbrüche betrifft das Pricing. Preisstrukturen müssen sich künftig vom Ressourceneinsatz – insbesondere der Zeit – lösen, damit Effizienzgewinne nicht vollständig an die Mandanten weitergegeben werden. Zudem müssen steigende Fixkosten, etwa durch KI-Software, besser eingepreist werden.

- Derzeit stammen nur etwa 20 Prozent der Umsätze aus alternativen Vergütungsmodellen. Obwohl Einigkeit über die Notwendigkeit eines Wandels besteht, besitzt nur eine Minderheit der Kanzleien eine klare Strategie für die Umsetzung. Die Abrechnung nach Stunden steht damit vor ihrer größten Herausforderung. Viele halten dennoch an ihr fest – auch, weil der Wert juristischer Arbeit schwer zu bemessen ist.

- *„Praktischerweise stimmten ihre Mandanten dieser Erwartung zu und sind mit den derzeitigen Honorarvereinbarungssystemen und -ansätzen zufrieden.* ***Voilà, das Modell der abrechenbaren Stunden überlebt.“***

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Bucerius Law School / Simon Kucher 2025

KI erweitert Dienstleistungsspektrum

- *"Mit verbesserten KI-Kapazitäten werden wir in Erwägung ziehen, zusätzliche Arbeiten für unsere 'Portfolio'-Kunden zu übernehmen, die wir jetzt an andere Firmen weitergeben. Dies würde eine stärkere Bindung an den Kunden schaffen.*

- *Werden diese großen Firmen neue Arten von Arbeiten annehmen, die bisher nicht von High-End-Firmen ausgeführt wurden? Solche Arbeiten gelten in der Regel als wenig rentabel und wurden für ihre Kunden möglicherweise von kleineren Kanzleien oder alternativen Rechtsdienstleistern (ALSP) erledigt.*

- *50 Prozent der befragten Kanzleien gaben an, dass sie in Erwägung ziehen würden, diese Arbeit in ihr Portfolio aufzunehmen, wenn KI-Tools es ihnen ermöglichen würden, sie effizienter zu erledigen.*

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft
Quelle: Center of the Legal Profession / Harvard Law School 2025

Lewis Silkin und lus Laboris haben „Delphius“ gebaut



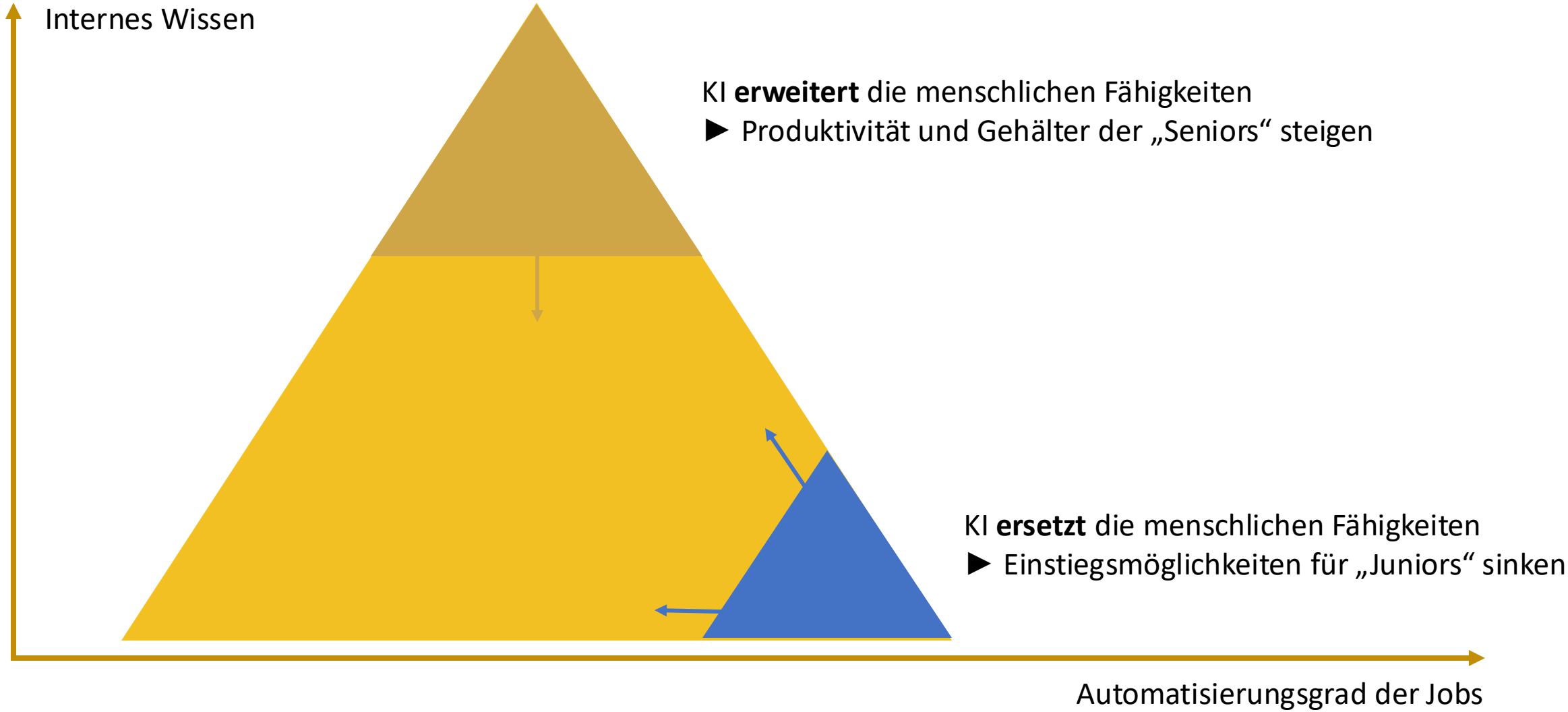
© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Lewis Silkin 2025

4

KI-Auswirkungen auf Karrierepfade der Juristen

Wie KI in die Beschäftigungspyramide eindringt

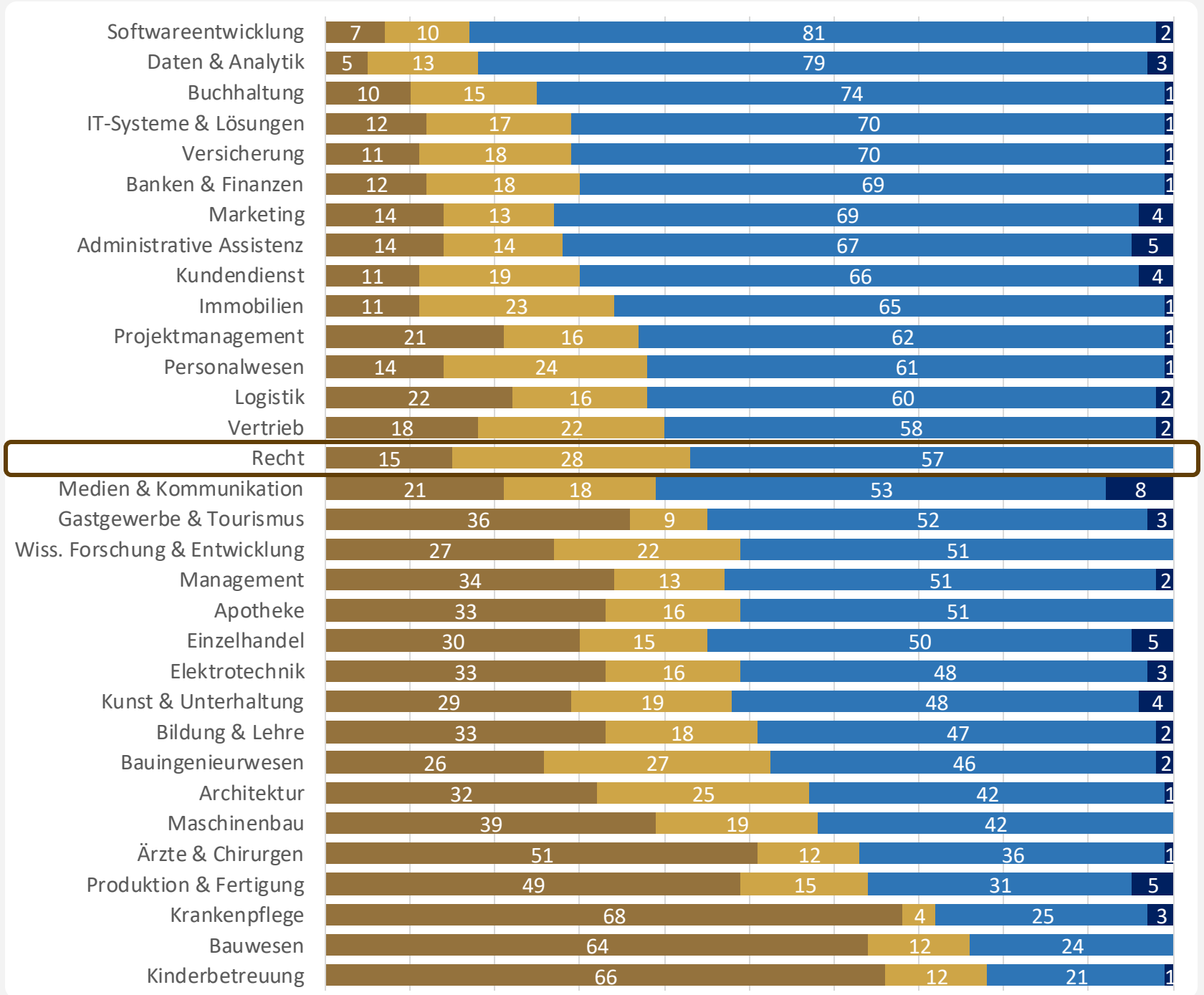


© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

KI-Transformation der Jobs

Anteil der geforderten Fähigkeiten nach Transformationsniveau in Prozent (USA)

- Minimale Transformation
  (Kein GenKI-Effekt)
- Assistierte Transformation
  (GenKI unterstützt Mensch)
- Hybride Transformation
  (Mensch überwacht die Arbeit der GenKI)
- Volle Transformation
  (GenKI arbeitet unabhängig vom Menschen)



© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Indeed 2025

Zusammenarbeit Mensch / KI

Mensch / KI- Interaktionsgrade (HAS)

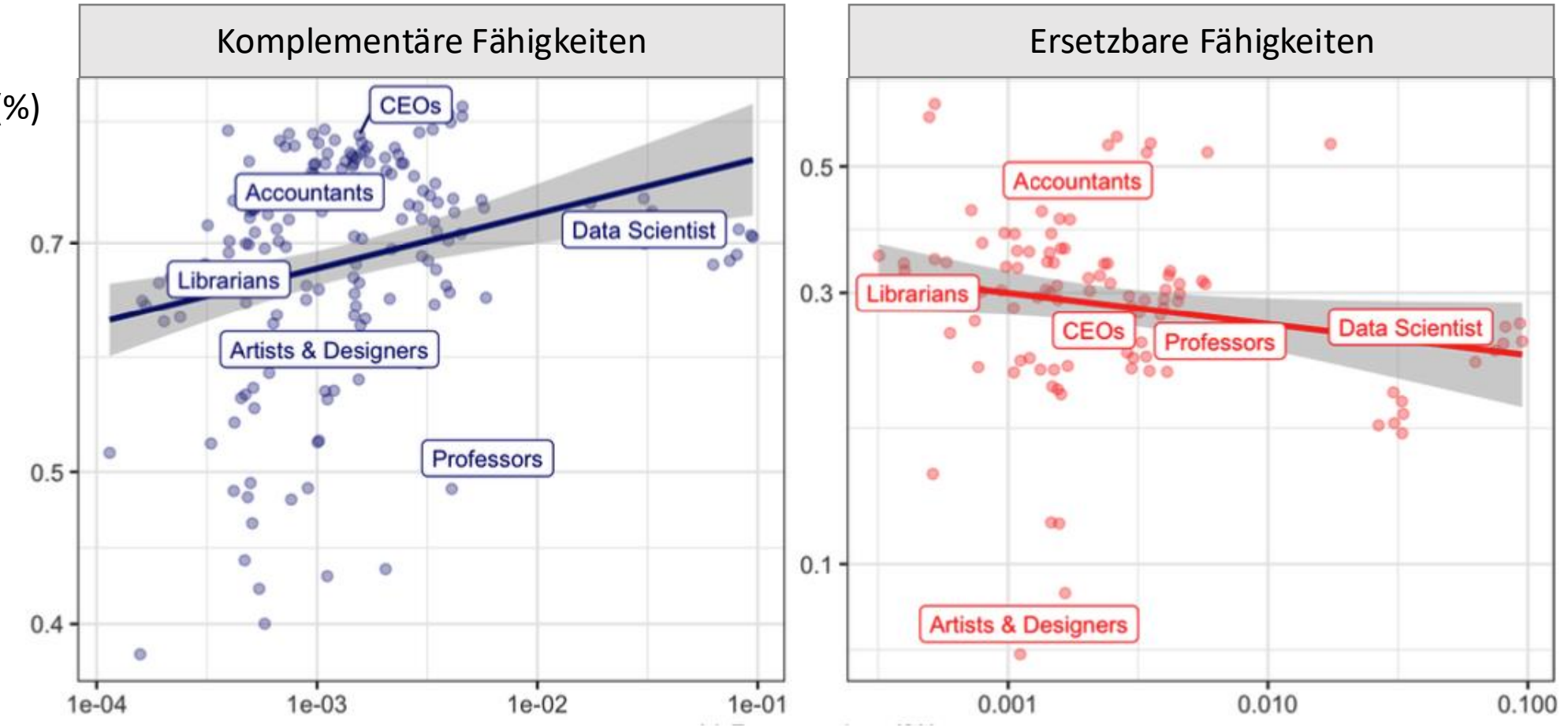
KI → Mensch

H1	H2	H3	H4	H5
KI übernimmt Aufgabenabschluss Der KI-Agent trägt die Hauptverantwortung für die Aufgabenbearbeitung – ohne oder mit minimaler menschlicher Aufsicht.		**Gleichberechtigte Partnerschaft** Mensch und KI-Agent arbeiten eng zusammen und ergänzen sich während der Aufgabe.	**Mensch übernimmt Aufgabenabschluss** Der Mensch ist hauptverantwortlich für die Ausführung, mit unterschiedlich starker KI-Unterstützung.	
Der KI-Agent erledigt die Aufgabe vollständig eigenständig.	Der KI-Agent benötigt an wenigen Schlüsselstellen noch die Zuarbeit eines Menschen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.	Mensch und KI arbeiten gemeinsam an der Aufgabe und erzielen bessere Ergebnisse als einzeln.	Der KI-Agent benötigt Zuarbeit eines Menschen, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen.	Die Aufgabenerfüllung hängt vollständig vom Engagement des Menschen ab.
Automatisierung KI ersetzt menschliche Fähigkeiten		**Erweiterung** KI ergänzt und stärkt menschliche Fähigkeiten		

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Stanford University 2025

Mit KI-Penetration steigt Nachfrage nach Komplementärfähigkeiten



© Copyright Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Mäkelä / Stephany 2025

Automatisierung: Wunsch vs. Machbarkeit

F&E-Zone (Großer Wunsch, aber technisch noch nicht möglich)	Automatisierungs "Green Light" Zone (Großer Wunsch und technisch möglich)
Niedrige Prioritätszone (Geringer Wunsch, geringe Möglichkeiten)	Automatisierungs-„Red Light" Zone (Technisch möglich, aber unerwünscht)

Computer und Mathematik

13,3%	47,4%
13,3%	25,4%

Management

18,5%	42,4%
8,7%	30,4%

Business und Finanzen

7,6%	51,2%
10,6%	30,6%

Kunst, Design und Medien

11,0%	9,8%
31,7%	47,6%

© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Stanford University 2025

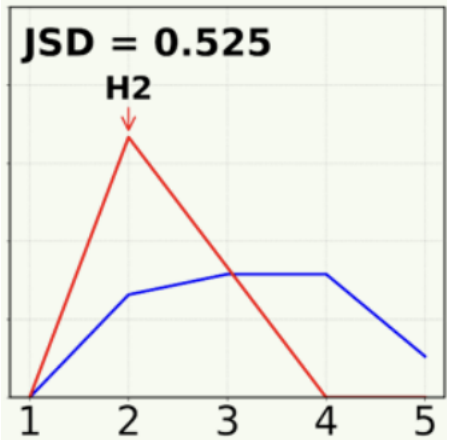
Automatisierung: Wunsch vs. Machbarkeit

Expertenmeinung

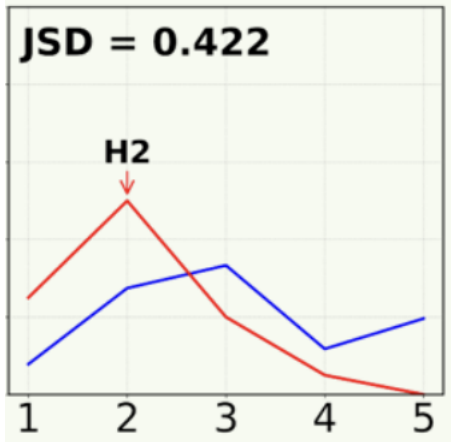
Wunsch der Beschäftigten

JSD = Jenson-Shannon Divergenz misst die Abweichung zwischen Expertenmeinung und Wünschen der Beschäftigten (0-1)

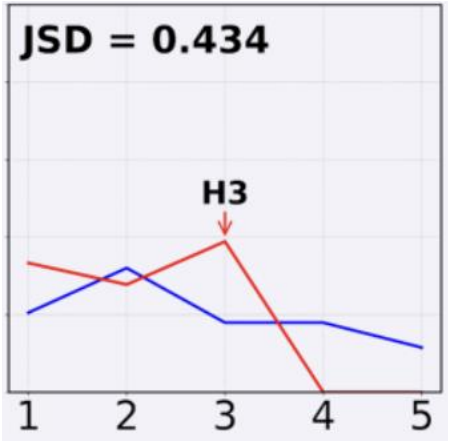
Rechtsanwälte



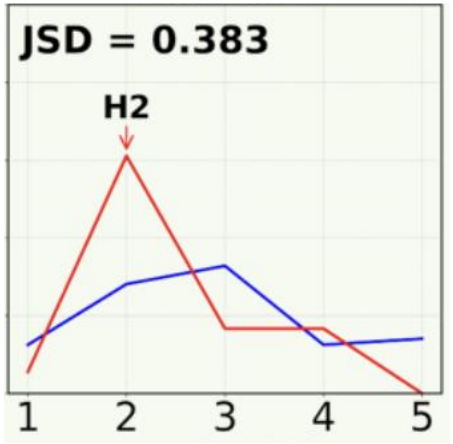
Steuerberater



Rechtssekretäre



Wirtschaftsprüfer



© Copyright Prof. Dr. Holger Schmidt | TU Darmstadt | F.A.Z. Digitalwirtschaft

Quelle: Stanford University 2025